

Управління конкурентними перевагами підприємства в кризових умовах

Гнатюк Дмитро ¹, Ткач Степан², Сергій Кондюк ³,
Гаврилук Максим⁴, Цісінський Мирон⁵

Опубліковано	Секція	УДК
30.05.2024	Економіка	330.131.5

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11442183>

Ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Анотація. У статті розглянуто теоретичні та практичні аспекти управління конкурентними перевагами підприємств в умовах економічної кризи. Здійснено систематизацію основних концепцій та підходів до визначення та оцінки конкурентних переваг, а також проаналізовано стратегії, що дозволяють підприємствам зберігати та зміцнювати свої позиції на ринку під час кризи. Особлива увага приділена інноваційним підходам та інструментам управління, які забезпечують гнучкість та адаптивність підприємств. Висвітлено значення диверсифікації продуктів та послуг, ефективного управління ресурсами, побудови довгострокових партнерських відносин та стратегічного планування. На основі проведеного дослідження розроблено рекомендації для підприємств щодо покращення управління конкурентними перевагами в кризових умовах.

Ключові слова: конкурентні переваги, криза, стратегічне управління, диверсифікація, інновації, управління ризиками, гнучкість, адаптивність, ресурси, партнерські відносини.

Management of competitive advantages of the enterprise in crisis conditions

Annotation. In the conditions of the modern economy, enterprises are forced to function in an environment characterized by high dynamism and instability. Globalization processes, technological changes, economic and political crises create new challenges for business, requiring adaptability and strategic thinking. One of the key tasks of management in such conditions is to ensure and maintain competitive advantages that allow enterprises not only to survive, but also to compete successfully on the market.

Competitive advantages are a fundamental element of any company's strategy, as they determine its ability to ensure sustainable growth and achieve strategic goals. In times of crisis, the importance of effective management of competitive advantages increases many times, as

¹ аспірант, ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», <https://orcid.org/0009-0009-6107-7005>

² аспірант, ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», <https://orcid.org/0000-0001-7025-5373>

³ аспірант, ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», <https://orcid.org/0009-0007-5209-727X>

⁴ аспірант, ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», <https://orcid.org/0009-0004-7056-6605>

⁵ аспірант, ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», <https://orcid.org/0009-0009-8640-3372>

enterprises face additional risks and constraints. The crisis causes significant fluctuations in demand, a decrease in the availability of financial resources, a disruption of logistics chains and an increase in uncertainty, which requires enterprises to react quickly and make effective decisions. The article examines the theoretical and practical aspects of managing the competitive advantages of enterprises in conditions of an economic crisis. Systematization of the main concepts and approaches to the determination and evaluation of competitive advantages was carried out, as well as the strategies that allow enterprises to maintain and strengthen their positions on the market during the crisis were analyzed. Special attention is paid to innovative approaches and management tools that ensure flexibility and adaptability of enterprises. The importance of product and service diversification, effective resource management, building long-term partnerships and strategic planning is highlighted. On the basis of the conducted research, recommendations were developed for enterprises to improve the management of competitive advantages in crisis conditions. **Ключові слова:** конкурентні переваги, криза, стратегічне управління, диверсифікація, інновації, управління ризиками, гнучкість, адаптивність, ресурси, партнерські відносини.

Key words: competitive advantages, crisis, strategic management, diversification, innovation, risk management, flexibility, adaptability, resources, partnerships.

Вступ

В умовах сучасної економіки підприємства змушені функціонувати в середовищі, що характеризується високою динамічністю та нестабільністю. Глобалізаційні процеси, технологічні зміни, економічні та політичні кризи створюють нові виклики для бізнесу, вимагаючи від нього адаптивності та стратегічного мислення. Одним із ключових завдань управління в таких умовах є забезпечення та підтримка конкурентних переваг, які дозволяють підприємствам не лише виживати, але й успішно конкурувати на ринку.

Конкурентні переваги є фундаментальним елементом стратегії будь-якого підприємства, оскільки вони визначають його здатність забезпечувати стійке зростання та досягати стратегічних цілей. В умовах кризи важливість ефективного управління конкурентними перевагами зростає в рази, оскільки підприємства стикаються з додатковими ризиками та обмеженнями. Криза викликає значні коливання попиту, зниження доступності фінансових ресурсів, порушення логістичних ланцюгів та зростання невизначеності, що вимагає від підприємств швидкого реагування та прийняття ефективних рішень.

Проблематику функціонування підприємств в умовах кризи досліджували такі науковці: Ареф'єва О., Гончаров Ю., Гудзь О., Іванов Ю., Козак Ю., Куппер О., Манн Р., Пилипенко А., Сіліна І., Тарасова Г., Халімон Т., Хацер М. та інші.

Метою цієї статті є систематизація та узагальнення існуючих знань щодо управління конкурентними перевагами в кризових умовах, а також розробка рекомендацій для практичного застосування вітчизняними підприємствами.

Результати

Конкурентні переваги є фундаментальним поняттям в економічній теорії та практиці управління підприємством, адже визначають здатність підприємства переважати над конкурентами за допомогою унікальних ресурсів, компетенцій та стратегій, що забезпечують стійкі переваги на ринку. Сутність конкурентних переваг полягає в можливості підприємства створювати та підтримувати унікальну цінність для своїх клієнтів, що в підсумку сприяє підвищенню його ринкової частки, доходності та стійкості.

У Таблиці 1 подано визначення конкурентних переваг з точки зору різних шкіл менеджменту.

Таблиця 1

Визначення конкурентних переваг у різних школах менеджменту

Школа менеджменту	Визначення конкурентних переваг	Ключові аспекти
Класична школа	Конкурентні переваги досягаються за допомогою підвищення ефективності та продуктивності виробництва	Економія на масштабі, стандартизація, раціональне використання ресурсів
Поведінкова школа	Конкурентні переваги ґрунтуються на мотивації та задоволенні потреб працівників	Організаційна культура, мотивація, задоволеність працівників
Кількісна школа	Конкурентні переваги досягаються через використання математичних та статистичних методів для оптимізації рішень	Операційні дослідження, моделювання, системний аналіз
Школа системного підходу	Конкурентні переваги виникають з інтеграції та синергії всіх елементів організації	Системний аналіз, інтеграція підсистем, комплексне управління
Школа людських відносин	Конкурентні переваги формуються через ефективне управління людським капіталом та міжособистісні відносини	Командна робота, лідерство, комунікації, розвиток персоналу
Школа ресурсної теорії	Конкурентні переваги базуються на унікальних ресурсах та можливостях, що важко імітувати конкурентами	Унікальні ресурси, компетенції, динамічні здібності, стратегічні активи
Школа стратегічного управління	Конкурентні переваги досягаються через розробку та реалізацію ефективних стратегій	Стратегічне планування, конкурентний аналіз, стратегічний контроль
Школа інноваційного менеджменту	Конкурентні переваги забезпечуються через постійні інновації та технологічний розвиток	Впровадження нових технологій, дослідження і розробки (R&D), управління інноваційними процесами
Школа маркетингового підходу	Конкурентні переваги досягаються через орієнтацію на потреби та бажання клієнтів	Маркетингові дослідження, сегментація ринку, бренд-менеджмент, створення цінності для клієнтів
Школа сталого розвитку	Конкурентні переваги формуються через дотримання принципів сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності (CSR)	Екологічна відповідальність, соціальні інвестиції, стале використання ресурсів

Сформовано автором [1, 2, 3].

Таблиця демонструє, як різні школи менеджменту визначають і підходять до створення та підтримки конкурентних переваг, враховуючи їх основні концепції та підходи. Кожна школа пропонує унікальний погляд на те, як підприємства можуть забезпечити свою конкурентоспроможність у сучасних умовах.

Разом з тим, досить рідко конкурентні переваги розглядаються в контексті кризових явищ і процесів. Такі дії пов'язані з протиставленням конкуренції як стратегії

розвитку і боротьби та виживання, що стає домінуючим у кризових умовах. Кризові умови функціонування суб'єкта господарювання характеризуються комплексом зовнішніх і внутрішніх факторів, що суттєво ускладнюють його економічну діяльність і загрожують стабільності та виживанню на ринку. У таких умовах підприємство стикається з різноманітними викликами, які вимагають оперативного та стратегічного реагування для забезпечення його стійкості та адаптивності.

Кризові умови функціонування суб'єкта господарювання – це стан, за якого зовнішнє середовище та внутрішні обставини підприємства суттєво ускладнюють його здатність до нормальної діяльності, знижують ефективність і прибутковість, а також створюють ризики для його подальшого існування [3]. Кризові умови спричинені економічними, політичними, соціальними та технологічними факторами, що впливають як на мікро-, так і на макрорівні. На Рис. 1 наведено основні характеристики кризових умов [3, 4].



Рис.1 Основні характеристики кризових умов

Кризові умови впливають на всі аспекти діяльності підприємства, від виробничих процесів до стратегічного управління, та призводять до: зниження обсягів виробництва через зменшення попиту або проблеми з постачанням ресурсів; скорочення інвестицій у нові проекти та розвиток через нестачу фінансових ресурсів і високі ризики; збільшення витрат на виробництво та операційну діяльність через інфляцію, підвищення цін на сировину та енергоносії; зниження рентабельності через скорочення доходів і зростання витрат, що призводить до збитків [5].

Для забезпечення стійкості в кризових умовах підприємствам необхідно застосовувати комплексні стратегії управління, які включають [5, 6]:

- антикризове планування - розробка та впровадження антикризових програм, спрямованих на зниження витрат, оптимізацію процесів та забезпечення фінансової стійкості;
- диверсифікація ризиків - розподіл ризиків через диверсифікацію продуктів, ринків збуту та постачальників.
- інновації та гнучкість - впровадження інноваційних рішень, підвищення гнучкості виробничих та управлінських процесів.

- зміцнення фінансової бази - поліпшення управління фінансовими ресурсами, залучення додаткових джерел фінансування, реструктуризація заборгованості.

У сучасних умовах підприємства змушені функціонувати в середовищі, що характеризується високою нестабільністю та непередбачуваністю. Економічні, політичні, соціальні та технологічні кризи суттєво впливають на їх діяльність, вимагаючи адаптивних і стратегічно виважених підходів. У зв'язку з цим, розробка сценаріїв функціонування підприємств в умовах кризи є важливим аспектом стратегічного управління, що дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити стабільність. Проаналізуємо детальніше основні сценарії, які пропонують застосовувати для функціонування підприємств в умовах кризи [6, 7, 8].

Консервативний сценарій

Такий сценарій передбачає мінімізацію витрат і збереження існуючих активів підприємства без значних інвестицій у розвиток. Переваги такого сценарію - це зниження ризиків фінансових витрат, забезпечення стабільності та ліквідності, збереження основних ресурсів. Недоліки - обмежені можливості для зростання, втрата потенційних ринкових можливостей, зниження конкурентоспроможності.

Основні характеристики:

- зниження витрат - скорочення операційних витрат, замороження капітальних інвестицій, оптимізація штатного розпису;
- збереження ліквідності - накопичення грошових резервів, зниження дебіторської заборгованості, збільшення оборотності активів;
- фокус на основних видах діяльності - концентрація на ключових продуктах та ринках, відмова від ризикових проектів та нових ринкових ініціатив.

2. Агресивний сценарій

Агресивний сценарій передбачає активну стратегію зростання та експансії, навіть в умовах кризи, з метою завоювання ринкових позицій і збільшення частки ринку. Перевагами зазначеного сценарію є можливість швидкого зростання, завоювання нових ринків, зміцнення конкурентної позиції. Недоліки - високі фінансові ризики, можливість значних витрат у разі невдачі, потреба в значних ресурсах.

Основні характеристики:

- інвестиції в розвиток - значні капітальні вкладення в нові проекти, технології та ринки, залучення зовнішнього фінансування;
- ризикові інновації - активне впровадження інновацій, ризикові експериментальні проекти, створення нових продуктів;
- агресивний маркетинг - інтенсивні маркетингові кампанії, знижки та акції для залучення нових клієнтів, агресивна цінова політика.

3. Помірний сценарій

Помірний сценарій поєднує елементи консервативної та агресивної стратегій, спрямований на забезпечення стійкості підприємства з одночасним пошуком можливостей для обережного зростання. До переваг належить - збалансований підхід до ризиків і можливостей, збереження стабільності з одночасним розвитком, гнучкість у реагуванні на зміни. Недоліки - обмежений потенціал для швидкого зростання, можливість втрати частини ринку більш агресивними конкурентами.

Основні характеристики:

- селективні інвестиції - інвестиції в найбільш перспективні та мінімально ризикові проекти, помірне оновлення технологій;
- оптимізація процесів - вдосконалення операційної діяльності, зниження витрат без значного скорочення обсягів виробництва;
- розширення ринків - вихід на нові ринки з мінімальними витратами, використання партнерських відносин та кооперацій.

4. Антикризовий сценарій

Антикризовий сценарій передбачає комплекс заходів для виходу з кризи та стабілізації діяльності підприємства, спрямований на відновлення фінансової стабільності та конкурентоспроможності. Переваги такого сценарію – це можливість відновлення фінансової стабільності, покращення ринкових позицій після виходу з кризи, зміцнення внутрішньої структури підприємства. Недоліки - потреба у значних ресурсах для реструктуризації, можливість соціальних конфліктів через скорочення персоналу, ризик невдачі у разі некоректної реалізації антикризових заходів.

Основні характеристики:

- реструктуризація боргів - переговори з кредиторами щодо реструктуризації боргових зобов'язань, пошук нових джерел фінансування;
- оптимізація витрат - глибокий аналіз витрат, скорочення неефективних підрозділів, реорганізація бізнес-процесів;
- відновлення рентабельності - підвищення ефективності виробництва, зниження собівартості продукції, підвищення якості послуг.

Сценарії функціонування підприємств в умовах кризи визначають стратегічні напрямки та тактичні кроки, спрямовані на збереження стійкості та забезпечення розвитку навіть у несприятливих умовах. Вибір відповідного сценарію залежить від специфіки підприємства, характеру кризи та наявних ресурсів. Успішне управління в умовах кризи вимагає гнучкості, стратегічного мислення та здатності до швидкої адаптації.

Оцінка ефективності стратегій управління в кризових умовах є складним та багатограним процесом, що вимагає комплексного підходу та врахування численних факторів. Теоретичні засади цього процесу ґрунтуються на поєднанні економічних, управлінських та соціально-психологічних концепцій, які дозволяють визначити не лише економічні показники, але й якісні аспекти управлінських рішень [9].

Основою оцінки ефективності стратегій є принцип системності, який передбачає врахування всіх елементів і взаємозв'язків у системі управління підприємством. Будь-яка стратегія повинна розглядатися в контексті загальної стратегії підприємства, його ресурсних можливостей та зовнішнього середовища. Зокрема, особлива увага приділяється оцінці ресурсного потенціалу підприємства, включаючи фінансові, матеріальні та людські ресурси, а також здатність підприємства адаптуватися до змінних умов кризи [9].

Крім того, важливим аспектом є врахування часового фактора. Ефективність стратегій управління в кризових умовах повинна оцінюватися як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Короткострокові показники включають рівень ліквідності, оборотність активів та швидкість реагування на кризові явища. Довгострокові показники охоплюють стійкість розвитку, зростання рентабельності та здатність підприємства забезпечити конкурентні переваги в посткризовий період [10].

Управління ризиками в умовах кризи передбачає ідентифікацію потенційних загроз, їх оцінку та розробку заходів з мінімізації негативних наслідків. Для цього необхідно застосовувати аналітичні інструменти, такі як SWOT-аналіз, PEST-аналіз та сценарне планування, які дозволяють оцінити вплив різних факторів на діяльність підприємства [3, 10].

Важливою складовою є також оцінка ефективності управлінських рішень з точки зору їхнього впливу на мотивацію та продуктивність працівників. Соціально-психологічні аспекти відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства в умовах кризи. Відповідно, стратегічні рішення повинні враховувати фактори, що впливають на моральний дух працівників, їхню залученість та готовність до адаптації.

В умовах кризи управління конкурентними перевагами набуває особливого значення, оскільки дозволяє підприємствам не лише виживати, але й зміцнювати свої позиції на ринку. Розробка та впровадження ефективних стратегій є критичними для досягнення цієї мети. Нижче наведено основні рекомендації для підприємств щодо покращення управління конкурентними перевагами в кризових умовах.

1. Диверсифікація продуктів та послуг

Диверсифікація асортименту продукції та послуг дозволяє знизити ризики, пов'язані зі зниженням попиту на окремі товари. Підприємства повинні активно досліджувати ринок для виявлення нових можливостей та адаптувати свою пропозицію відповідно до змінних потреб клієнтів.

2. Інновації та технологічні вдосконалення

Впровадження інноваційних технологій та постійне вдосконалення виробничих процесів сприяють підвищенню ефективності та якості продукції. Інвестиції в дослідження та розробки, а також тісна співпраця з науково-дослідними установами забезпечить довгострокову конкурентну перевагу.

3. Оптимізація витрат та підвищення ефективності

Ефективне управління витратами є ключовим фактором у забезпеченні конкурентоспроможності. Підприємства повинні проводити постійний аналіз витрат, виявляти неефективні витрати та впроваджувати заходи з їх зниження, включаючи автоматизацію процесів, оптимізацію логістичних ланцюгів та раціональне використання ресурсів.

4. Розвиток людського капіталу

Інвестиції в розвиток персоналу, підвищення його кваліфікації та мотивації є важливим аспектом управління конкурентними перевагами. Підприємства повинні забезпечити своїм працівникам можливості для професійного зростання, створювати сприятливі умови праці та стимулювати інноваційність та ініціативність.

5. Підтримка відносин із клієнтами та партнерами

Підтримка тісних і довгострокових відносин з клієнтами та партнерами є ключовим фактором для забезпечення стабільних доходів та зниження ризиків. Підприємства повинні активно працювати над підвищенням лояльності клієнтів, надаючи високоякісні продукти та послуги, а також своєчасно реагувати на їх потреби.

Висновки

Управління конкурентними перевагами підприємства в кризових умовах є надзвичайно важливим аспектом стратегічного менеджменту, який вимагає особливої уваги та компетенції.

В умовах економічної нестабільності підприємства повинні зосереджуватися на гнучкості та адаптивності своїх стратегій. Такий підхід передбачає не лише швидке реагування на зовнішні виклики, але й активне впровадження інновацій та модернізацію бізнес-процесів. Інноваційні підходи до управління та впровадження новітніх технологій забезпечать підприємству необхідні конкурентні переваги, навіть у складних умовах.

Важливою складовою успішного управління конкурентними перевагами є диверсифікація як продуктового портфеля, так і ринків збуту. Такий підхід дозволяє знижувати ризики, пов'язані з залежністю від окремих сегментів ринку або продуктів. У кризових умовах диверсифікація стане вирішальним фактором, що забезпечує стійкість та життєздатність підприємства.

Ефективне управління ресурсами залишається ключовим елементом забезпечення конкурентоспроможності, адже включає оптимізацію витрат, раціональне використання наявних ресурсів та підвищення продуктивності праці. Залучення

висококваліфікованого персоналу та інвестиції в розвиток людського капіталу сприяють підвищенню ефективності та інноваційного потенціалу підприємства.

В умовах кризи особливого значення набуває побудова та підтримка довгострокових партнерських відносин з клієнтами, постачальниками та іншими стейкхолдерами. Висока довіра та лояльність з боку клієнтів стають запорукою стабільних доходів, а стратегічні партнерства сприяють зниженню витрат та підвищенню ефективності операцій.

Зрештою, управління ризиками та стратегічне планування є невід'ємними складовими успішного функціонування підприємства в умовах кризи. Систематичний аналіз ризиків, розробка антикризових планів та постійний моніторинг зовнішнього середовища дозволяють підприємству своєчасно виявляти та реагувати на загрози, забезпечуючи свою стійкість та конкурентоспроможність.

Таким чином, управління конкурентними перевагами в умовах кризи вимагає комплексного підходу, що поєднує інноваційні та традиційні методи управління. Лише інтегруючи всі вищезазначені аспекти в єдину стратегічну концепцію, підприємства зможуть успішно протистояти викликам кризових умов та забезпечувати свій сталий розвиток.

Список використаних джерел

1. Іванов, Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: [моногр.] / Ю. Б. Іванов, П. А. Орлов, О. Ю. Іванова – Харків: ІНЖЕК, 2008. – 352 с.
2. Козак Ю. Г. Управління міжнародною конкурентоспроможністю: підприємство – регіон : [монографія]. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 173 с.
3. Гудзь, О. Є., Кузьменко, О. П. Антикризовий менеджмент підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 1 (35).
4. Пилипенко, А. В., Артеменко, Л. П. Формування стратегічних конкурентних переваг підприємства в кризових умовах. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. 2023. С. 60-61.
5. Гончаров, Ю., Куппер, О. Управління конкурентними перевагами підприємства. Економічний аналіз. 2017. № 1. С. 178-181.
6. Ареф'єва, О., Пілецька, С., Лістрова, М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. Економіка та суспільство. 2022. № 43. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>.
7. Халімон Т.М. Управління конкурентними перевагами підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2017. № 24 (1). С. 152-156.
8. Тарасова, Г. О. Методи управління підприємством в умовах економічної нестабільності. Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2015. Вип. 5. С. 167–170.
9. Сіліна, І. В., Хацер, М. В. Управління фінансовим станом підприємства в кризових умовах. Економіка та держава. 2015. № 11. С. 85-88.
10. Манн, Р. В. Методичні засади формування конкурентних переваг підприємства. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023. № 5 (05). С. 121-127